

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثالثة

روما، 20 - 2003/10/24

مذكرات المعلومات

الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأغذية
العالمي: الخطوات القادمة



Distribution: GENERAL
WFP/EB.3/2003/INF/9
29 September 2003
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

مقدمة

- 1- قدمت الأمانة خلال الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في عام 2003 وثيقة بعنوان "مذكرة معلومات عن الإدارة القائمة على النتائج، مايو/أيار 2003" (WFP/EB.A/2003/7-B) تضمنت هذه الوثيقة معلومات محدثة موجزة عن الخطوات التي اتخذت لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج منذ التقرير المرحلي السابق الذي قدم للمجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2001 (الوثيقة WFP/EB.3/2001/4-A). وذكرت مذكرة المعلومات أن معلومات محدثة أكثر شمولاً بشأن تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج سوف تقدم إلى المجلس في دورته العادية الثالثة في 2003.
- 2- والغرض من مذكرة المعلومات هذه هو إبلاغ المجلس بالخطوات الحالية والمقبلة في عملية تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، وتوفير السياق المتعلق بالكيفية التي سيستخدم بها البرنامج هذه الإدارة في نجاح ترتيبات التيسير والإدارة التي ستندف بالكامل اعتباراً من عام 2004.

معلومات أساسية

- 3- التزم البرنامج بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في 1977 عندما وافق المجلس التنفيذي على "الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة 1998-2001". و قدمت عناصر أخرى للإدارة القائمة على النتائج ووفق عليها في "الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة 2000-2003". وبعد ذلك بعامين، وافق المجلس على "الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة 2002-2005" التي تضمنت نتائج المخرجات ومؤشرات للاستخدام في قياس أداء البرنامج في تلك الفترة. وذكرت الخطة أن الإدارة القائمة على النتائج سوف تعمل لدعم ترتيبات التيسير والإدارة لعام 2004 التي ووفق عليها مؤخرًا.
- 4- وبغية المضي في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في كافة أنحاء البرنامج، أنشأ المدير التنفيذي في فبراير/شباط 2003 شعبة جديدة معنية بالإدارة القائمة على النتائج، ترفع تقاريرها إليه مباشرة. وتتألف هذه الشعبة من مكتبين هما مكتب التقييم الحالي ومكتب جديد معني بقياس الأداء وإعداد التقارير. وقد أنشئ هذا الأخير في يوليو/تموز، وهو يعمل الآن وقد أوشك على الانتهاء من تعيين موظفيه بالكامل.
- 5- وتوفر مذكرة المعلومات هذه تحديثاً للأنشطة التي اضطلعت بها شعبة الإدارة القائمة على النتائج، ومخططات للأعمال المقرر تنفيذها من الآن وحتى تقرير الأداء السنوي لعام 2004 الذي سيقدم للدورة السنوية للمجلس في مايو/أيار 2005.

الإدارة القائمة على النتائج وترتيبات التيسير والإدارة

- 6- من المهم، قبيل استعراض الخطوات القادمة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، فهم كيفية إدراج هذه الإدارة في ترتيبات التيسير والإدارة التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2000.
- 7- وتتساءل المنظمات التي تنفذ الإدارة القائمة على النتائج عن ثلاثة أسئلة مترابطة هي:
 - ما الذي نريد تحقيقه؟
 - كيف سنحققه؟
 - كيف سنعرف أننا قد نجحنا؟
- 8- وكان المجلس، وهو يضع ترتيبات التيسير والإدارة، يراعي مسؤولياته من حيث أربعة أطر هي الإطار الاستراتيجي، وإطار السياسات، وإطار الإشراف، وإطار المساءلة. وحدد، في نطاق كل إطار، أدوات التيسير والإدارة التي ستستخدم في تحقيق مسؤولياته.
- 9- ف فيما يتعلق بالإطار الاستراتيجي، ركز المجلس على بيان رسالة البرنامج وعلى خطة استراتيجية جديدة تتطلع إلى أربع سنوات قادمة، تجدد بصورة متوالية كل سنتين. والغرض من الخطة الاستراتيجية هو توفير تقييم موضوعي للقضايا والخيارات الاستراتيجية التي تواجه البرنامج، وتحديد الأهداف التي يرى البرنامج أنه قادر على تحقيقها، وتحديد النتائج والمخرجات التي سيسعى البرنامج إلى المساهمة في تحقيقها، ووصف الطريقة التي يمكن بها تحقيقها، والتنبؤ بمستوى الموارد التي يتوقع البرنامج أن يجتذبها. وتسعى الخطة الاستراتيجية، في خضم هذه المسائل، إلى الإجابة عن السؤال: "ما الذي نريد تحقيقه؟".



- 10- وفيما يتعلق بإطار الإشراف، دعا المجلس إلى وضع خطة إدارة لفترة السنتين يكون لها نفس محتوى ميزانيات الفترات المالية السابقة. وعلاوة على ذلك، وتمشيا مع وضع الإدارة القائمة على النتائج، تحدد خطة الإدارة مجموعة من النواتج المقررة بالإضافة إلى مؤشرات يمكن في ضوءها الحكم على إنجاز تلك النواتج. وهكذا، كان المجلس يحاول، من خلال هذه الأداة، الإجابة عن السؤال: "كيف يمكننا تحقيق ذلك؟".
- 11- وفيما يتعلق بإطار المساءلة، يرى المجلس أن المدير التنفيذي هو المسؤول عن تحقيق النتائج من خلال تقديم تقرير الأداء السنوي الذي يتضمن معلومات الأداء التي تقدم حاليا في عدد من التقارير فضلا عن نتائج أعمال التقييم مع انعكاساتها على الدروس المستفادة. كما توقع المجلس استمرار إصدار التقارير الموحدة للمشروعات. وكان المجلس يسعى، من خلال هذه الأدوات الإجابة عن السؤال: "كيف سنعرف أننا قد نجحنا؟".
- 12- ولاحظ المجلس أن هذه الأدوات الجديدة ستمثل في جميع الحالات مواءمات للأدوات الحالية مع اعتبار "الإدارة القائمة على النتائج الخيط المفاهيمي المشترك". وتتوافق الخطة الاستراتيجية وخطة الإدارة لفترة السنتين، المقدمتان للمجلس التنفيذي في دورته الحالية مع ترتيبات التيسير والإدارة الجديدة. وتتضمن كلتا الخطتين تركيزا قويا على النتائج، حيث أدرجت نتائج المخرجات والنواتج والمؤشرات لكل أولوية من الأولويات الاستراتيجية المتضمنة في الخطة الاستراتيجية، وأدرجت الأهداف والنتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل أولوية من الأولويات الاستراتيجية الخاصة بالإدارة في كل إدارة وشعبة في خطة الإدارة لفترة السنتين. وقد بدأ العمل في تحديد شكل ومحتوى تقرير الأداء السنوي الأول، وتتوقع الأمانة التشاور مع مكتب المجلس في هذه المسألة في وقت لاحق من عام 2003.

الأنشطة الحالية

- 13- تضطلع شعبة الإدارة القائمة على النتائج، كما أشير في التقرير المرحلي السابق، بسلسلة من الخطوات سيجري الانتهاء منها قبل نهاية عام 2003 لتيسير تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في جميع أنحاء البرنامج. وسوف تمهد هذه الأعمال الطريق أمام بذل جهد منسق في عامي 2004 و2005 لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج بصورة كاملة.
- 14- وقد بدأ مكتب قياس الأداء وإعداد التقارير في شعبة الإدارة القائمة على النتائج العمل في يوليو/تموز لدى وصول المدير الجديد، وهي وظيفة أنشئت بمستوى مدير-1. ويتألف المكتب من 12 موظفا، بمن فيهم المدير، وستة موظفين فنيين وثلاثة موظفين من فئة الخدمات العامة وموظفين اثنين من الموظفين الفنيين المبتدئين. وسوف يركز المكتب اهتمامه خلال الفترة المتبقية من عام 2003 على الأنشطة التالية:
- إعداد دليل لتوجهات الإدارة القائمة على النتائج لجميع موظفي البرنامج والشركاء؛
 - إصدار تعميم من المدير التنفيذي عن الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج؛
 - مواصلة العمل في وضع برنامج للتدريب في مجال الإدارة القائمة على النتائج في جميع أنحاء البرنامج.
- 15- وعلاوة على ذلك، وضعت الخطط بالفعل لاستكمال جميع التقارير الموحدة للمشروعات في موعد لا يتجاوز 31/3/2004 مع تحقيق تحسينات ملحوظة في نوعيتها. وسوف يوفر مكتب قياس الأداء وإعداد التقارير الدعم العام لتحسين جودة التقارير للمشروعات الموحدة وتركيزها على النتائج. وسوف يضعها على شبكة الإنترنت، ويوزع نسخا مطبوعة منها على الجهات المانحة.
- 16- وتشير ورقة سياسة التقييم المقدمة لدورة المجلس التنفيذي الحالية مسألة الرصد. وتلاحظ الورقة أن الإشراف على مهمة الرصد قد نقل من مكتب التقييم إلى المكتب الجديد المعني بقياس الأداء وإعداد التقارير. وكان البرنامج قد استكمل في عام 2002، بعد ثلاث سنوات من الجهد، مجموعة شاملة من المبادئ التوجيهية المعنية بالرصد والتقييم، لتحسين قدراته على الرصد. وبعد إجراء تجارب ميدانية، أعيد تنظيم مشروع المبادئ التوجيهية للتركيز على كيفية الاضطلاع بأنشطة الرصد والتقييم. وتشمل العناصر المطلوبة للاضطلاع بهذه الأنشطة ما يلي:
- إطار منطقي يتضمن أهدافا وتوصيات ومخاطر واقعية وحسنة التحديد مع أقل مجموعة من مؤشرات الأداء النوعية والكمية؛
 - خطة للرصد والتقييم وميزانية لجمع البيانات وتحليلها تشمل الدراسات الأساسية وعمليات الرصد والتقييم الجارية؛
 - نظام لإعداد التقارير واسترجاع المعلومات؛
 - اجتماع سنوي للاستعراض.
- 17- وسوف ينتظر من المكاتب القطرية أن تدرج في ميزانية تشغيل كل مشروع تكاليف وضع وتنفيذ نظام للرصد والتقييم، وستقوم شعبة الإدارة القائمة على النتائج بصورة دورية بتحديث المبادئ التوجيهية الخاصة بالرصد والتقييم كلما كشفت الاستخدامات الميدانية الأخرى لها عن مجالات للتحسين أو أمثلة على أفضل الممارسات.



18- وبدئ في عام 2003 في تنفيذ برنامج للتدريب على الرصد والتقييم يتكون من أربع مراحل يستند إلى المبادئ التوجيهية الجديدة في ثلاثة بلدان (إريتريا وإثيوبيا وأوغندا). وسوف تتولى إدارة العمليات، بمساعدة شعبة الإدارة القائمة على النتائج، عمليات التدريب على الرصد والتقييم، وتوسيع نطاقها لتشمل أقاليم أخرى.

الخطوات التالية

19- حددت خطة الإدارة لفترة السنتين التحديات التالية التي ستواجه شعبة الإدارة القائمة على النتائج خلال الفترة المالية القادمة:

- وضع نظام مبسط ومعقول للإدارة القائمة على النتائج مع مساهمات من الموظفين والشركاء؛
- وضع نظام لقياس الأداء على مستوى المؤسسة؛
- تغيير ثقافة البرنامج لقياس الآثار وليس مجرد النواتج؛
- جعل التقييم جزءاً من عملية استخلاص الدروس في إطار الإدارة القائمة على النتائج؛
- تجميع النتائج على مستوى المكتب الإقليمي والمكتب القطري والمقر الرئيسي لتصبح نتائج على مستوى المؤسسة لإدراجها في تقرير الأداء السنوي؛
- وضع شكل لتقارير المكاتب القطرية الموحدة.

20- ولمواجهة هذه التحديات، تتضمن خطة الإدارة اقتراحاً باستخدام 4.1 مليون دولار من الحساب العام لفتح حساب خاص لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وسوف توفر هذه التكاليف لمرة واحدة الأموال الكافية لتحقيق ما يلي:

- تدريب المديرين والموظفين في البرنامج والنظراء على نهج الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج (1.2 مليون دولار)؛
- إجراء مسوحات ودراسات أساسية في معظم البلدان التي للبرنامج حضور فيها (1.8 مليون دولار)؛
- إنشاء نظام معلومات قياس الأداء مع وصلة بالمكاتب الميدانية (1.0 مليون دولار)؛
- تحسين تخطيط الأداء وقياسه وتحليله وإعداد التقارير الخاصة به (120 000 دولار).

21- وسوف تتيح هذه الأعمال للبرنامج استكمال العناصر الأساسية لإقامة نظام مؤسسي للإدارة القائمة على النتائج، والإبلاغ عن نتائج عام 2004 في تقرير الأداء السنوي لعام 2004.

22- وقد طلب أيضاً التمويل اللازم لموظفي تنسيق الإدارة القائمة على النتائج الجدد في المكاتب الإقليمية في خطة الإدارة لفترة السنتين. وسوف يعزز الموظفون في هذه الوظائف الجديدة الذين سيعملون بصورة وثيقة مع المكاتب القطرية، قدرة المكاتب الإقليمية على تخطيط الأنشطة في أقاليمها ورصدها وتقييمها وإعداد التقارير عنها.

الاستعراض القادم الذي يجريه المجلس التنفيذي لسير العمل في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج

23- تعتقد الأمانة أن المجلس التنفيذي يود أن ينظر في استعراض سير العمل في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في دورته العادية الثالثة عام 2005. إذ أن هذا الاستعراض سوف يتيح في ذلك الوقت إمعان النظر في التقدم المحرز حتى تقديم تقرير الأداء السنوي الأول إلى الدورة السنوية عام 2005، كما سيتيح إجراء مناقشات بشأن الخطوات الأخرى اللازمة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج بالكامل في البرنامج. كما ستدرج التقارير المرحلية السنوية في تقرير الأداء السنوي لكل من عام 2003 و عام 2004.

